



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivační aspekty systému odměňování

Motivational aspects of pay system

Student : Radim Waliczko

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Kirovová Iva Ph.D.

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: Radim Waliczko  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Motivace zaměstnanců  
Employee Motivation

1. Úvod  
2. Motivační aspekty systému odměňování  
3. Charakteristika organizace  
4. Analýza vybraných faktorů  
5. Návrhy a doporučení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, 800 s.
2. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4, 162 s.
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, 800s

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Kirovová Iva Ph.D.

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

-----  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

-----  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh,  
vypracoval samostatně“.

Ostrava,

.....  
Radim Waliczko

„ Tímto si dovoluji poděkovat paní PhDr. Ivě Kirovové Ph.D., za čas, který věnovala  
mým konzultacím, za cenné rady a poskytnuté prameny“.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVAČNÍ ASPEKTY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ</b>	<b>3</b>
2.1	Motivace a stimulace	4
2.2	Prvky řízení a odměňování	5
2.2.1	Systém odměňování	5
2.2.2	Strategie odměňování	6
2.2.3	Politika odměňování	6
2.2.4	Celková odměna	6
2.2.5	Hodnocení práce	6
2.2.6	Analýza tržních sazeb	7
2.2.6.1	Prezentace údajů	8
2.2.6.2	Zdroje informací	9
2.2.7	Struktury stupňů a mzdové / platové struktury	9
2.2.7.1	Zásady struktur stupňů a mzdových / platových struktur	10
2.2.7.2	Typy struktury stupňů a mzdové / platové struktury	10
2.2.8	Zásluhová mzda / plat	10
2.2.8.1	Individuální odměna	11
2.2.8.2	Týmové odměňování	12
2.2.8.3	Odměna podle délky zaměstnání	13
2.2.8.4	Celopodnikové systémy odměňování	14
2.2.8.5	Systém odměn podílu na výnosu	15
2.2.8.6	Systém odměn z podílu na zisku	15
2.2.8.7	Systémy vlastnictví akcií	15
2.2.8.8	Podílové akciové plány	15
2.2.8.9	Systémy opce akcií	16
2.2.9	Zaměstnanecké výhody	16
2.2.9.1	Pružný systém zaměstnaneckých výhod	16
2.2.10	Řízení pracovního výkonu	17
2.2.11	Nepeněžní odměny	17
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b>	<b>18</b>
3.1	Historie společnosti	18
3.2	Základní údaje a profil společnosti	19

<b>4 ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTORU</b>	20
4.1 Charakteristika pracovní činnosti v makléřských službách	20
4.2 Celková odměna	21
4.3 Základní peněžní odměna	22
4.4 Zásluhová odměna	23
4.4.1 Individuální zásluhová odměna	24
4.5 Zaměstnanecké výhody	27
4.5.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod	28
4.5.2 Zaměstnanecké penzijní systémy	29
4.5.3 Finanční výpomoc	30
4.5.4 Stravování	31
4.5.5 Osobní jistoty	31
4.5.6 Podnikové automobily a pohonné hmoty	32
4.5.7 Jiné odměny	33
4.5.8 Nehmotné výhody	33
4.5.9 Osobní potřeby	34
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b>	36
<b>ZÁVĚR</b>	38
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	39
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	40
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	41
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	42
Jednotlivé přílohy	





# 1.ÚVOD

Mít ty nejlepší zaměstnance je důležité pro každou společnost a právě proto se většina společností této problematice snaží intenzivně věnovat a vymýšlet ty nejlepší možné pracovní motivace pro udržení těch nejlepších stávajících zaměstnanců. Rovněž si společnosti plně uvědomují, že zaměstnanci jsou ti, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace a jsou nedílnou součástí rozvoje a prosperity společnosti. A aby společnost měla ve svých řadách ty nejlepší z nich a aby zároveň zaměstnanci podávali co možná nejlepší výsledky a byli vůči svým zaměstnavatelům loajální, záleží převážně na tom, jak tyto pracovníky za odvedenou práci podniky odměňují.

Odměňování patří k zásadním nástrojům pracovní motivace. Tento systém odměňování má za úkol co nejlépe motivovat pracovníky k vyšším výkonům a tím plnit cíle podniku. Do odměňování nezařazujeme pouze mzdu a peněžní odměny, které mají stěžejní roli jak pro pracovníky, tak pro vedené společnosti, při pracovní motivaci, ale musíme zde zařadit i nepeněžní odměny. Tyto nepeněžní odměny mají rovněž při vytváření procesů celkového odměňování své místo a mnohdy dokážou právě ony ovlivnit motivaci pracovníků. Mezi nejznámější a nejpoužívanější nefinanční odměny řadíme pracovní prostředí, povýšení, zodpovědnost zaměstnance, pochvala, dovolenou navíc než určuje zákon, kolektiv, služební automobil i pro soukromé účely, mobilní telefon, notebook a mnoho dalších, které podrobně rozeberu a o kterých se zmíním v dalších kapitolách.

Ovšem pro společnost je hodně obtížné stanovit a určit ten nejlepší systém odměňování tak, aby byl pro všechny jeho zaměstnance a zároveň pro společnost samotnou, zajímavý. Rovněž by tento systém odměňování měl být natolik atraktivní, aby dokázal přilákat ty nejlepší pracovníky z konkurenčních firem. A vzhledem k tomu, že každý pracovník je individualita a každý má jiné potřeby, je velice obtížné zvolit systém odměňování tak, aby svým obsahem maximálně pracovní motivoval všechny. Je také potřeba zmínit, že jinak se motivují běžní zaměstnanci a jinak pracovníci na vrcholových pozicích.

Cílem mé bakalářské práce je porovnání systému odměňování, který je nastaven v konkrétní společnosti, se všeobecnými zásadami, s přihlédnutím k funkci motivačních stimulů, které patří mezi hlavní faktory ovlivňující tuto problematiku. Pro

toto posouzení jsem si vybral společnost XY a na základě zjištěných informací ze společnosti, dotazníku a údajů navrhnu a doporučím možné zlepšení tohoto odměňovacího procesu.

## **2 Motivační aspekty systému odměňování**

Nutnou součástí řízení lidských zdrojů je systém odměňování. Často bývá v mnoha firmách chybou managementu, že za odměnu považuje především odměnu peněžní.

„Řízení odměňování je založeno na jasné filozofii – na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Patří sem i přesvědčení, že uplatňování systému odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti“ Armstrong (2007, str. 516). Uvedená filozofie uznává, že pokud je podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, u kterého se očekává a požaduje návratnost v rozumné míře, správně odměňovat lidi podle jejich přínosu (tj. podle té návratnosti investic, kterou generují). Filozofie řízení odměňování uznává, že strategie musí být vedena v takovém směru, aby se zaměřovala na záležitosti dlouhodobějšího charakteru, který se týká hodnocení lidí podle toho co dělají a čeho dosahují. Procesy a strategie odměňování, které se realizují, musejí vycházet z podnikové strategie. Všechny odměny by měly působit jako logický celek, který je propojený s ostatními činnostmi a vytvářet jej za účelem motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků.

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace“ Armstrong (2007, str.515). Vytváří, realizuje a udržuje odměňování pomocí procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace a všech dalších stran, které jsou na organizaci zainteresované.

Pro každou firmu je velmi důležité, aby měla potřebný počet kvalitních a těch nejschopnějších zaměstnanců. Dále je také potřeba, aby společnost dokázala přilákat schopné zaměstnance z konkurenčních firem. A právě tuto skutečnost z velké části docílí dobrým a propracovaným systémem odměňování.

## 2.1 Motivace a stimulace

Vždy člověk sleduje nějaký tip cíle. A ať jsou to cíle krátkodobé či perspektivní, vždy je člověk ve vztahu ke skutečnosti činný. Všechny tyto podněty člověk nějakým způsobem analyzuje. Na některé podněty vůbec nereaguje, některé vyhodnocuje či odmítá a na jiné upírá zvláštní pozornost. Tento výběr zdaleka není náhodný. Odvíjí se od vnitřních podmínek člověka a záleží převážně na tom, v jakém psychickém a fyzickém stavu se právě nachází, jaké má člověk úmysly, cíle a přání.

Motivace nebo motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které lidi ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem.

Nejčastěji používaným termínem v oblasti psychologie je v současné době pojem motivace. Právě motivace souvisí převážně s úlohou člověka ve společnosti, s jeho celkovým postavením ve společnosti a v neposlední řadě s jeho osobností a činností. Pokud člověk jedná jakkoliv cílevědomě, musíme mluvit o motivovaném jednání.

„Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytčenému cíli“ Bedrnová, Nový (1994, str. 211). Tento cíl je na člověku závislý, protože prochází složitým subjektivním ztvárňováním. U pracovníku je nutné vytýčit cíle a ty aktivně formovat.

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci“ Bedrnová, Nový (1994, str. 211). Vnitřní pohnutka člověka či vnitřní impuls jsou hlavní představitelé motivu. Naopak u stimulu je to vnější pobídka, incentiv, který má za úkol u člověka motiv podnítit nebo utlumit.

Stimulace má zcela určitě evidentní vliv na motivaci pracovního jednání. Používání stimulů má za úkol u pracovníka podnítit nebo zamezit určitou aktivitu.

Co udělat pro to, aby výkon lidí dosahoval trvale co možná nejvyšší úrovně? Tuto otázku si v dnešní době kladou téměř všechny organizace. Odpověď najdeme především zvýšenou pozorností při hledání nejvhodnějšího způsobu motivování lidí. Můžeme je motivovat pomocí takových nástrojů jako jsou odměny, různé stimuly a vedení. Ovšem za nejdůležitější z nich musíme jednoznačně označit samotnou práci a všechny pracovní podmínky, které k ní neodmyslitelně patří. A z tohoto hlediska má každý management firmy za cíl rozvíjet a vytvářet pracovní prostředí, které dopomáhá k lepším výsledkům zaměstnanců.

Lidské jednání často odpovídá na otázky, proč se chování člověka změnilo, nebo co ho vyvolalo, čeho chtěl dosáhnout, co ho uspokojilo. Z tohoto vyplývá, že motivace jako pojem se vztahuje na vzbuzování aktivity organismu.

Celková psychická a fyzická aktivita jedince má za úkol zorganizovat motivaci k vytýčenému cíli. U každé negativní nebo pozitivní činnosti, kterou člověk vykonává, má vytvořený vztah a je nějak motivován. Pokud je člověk motivován nedostatečně, výsledek jeho činnosti je neuspokojivý. Rovněž u člověka, který je motivován přespříliš (chce být nejlepší, chce vyhrát nebo zvítězit), končí jeho výsledek jako neuspokojivý, protože ho velká přemotivovanost vede k destrukci. Jen přiměřená motivace vede k optimálnímu výsledku.

Míru motivovanosti člověka může ovlivňovat společenská kritéria, normy, osobní cíle nebo životní zkušenosti. Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má nějaký závažný popud. Motiv je každý vnitřní impuls, který jednání člověka podněcuje.

Charakteristické pro člověka je jednání na základě motivů, které si uvědomuje. Motivace člověka existuje tak dlouho, dokud cíle není dosaženo nebo nebylo uspokojeno lidských potřeb. Na chování člověka nikdy nepůsobí jen jeden motiv, ale jako celý komplex motivů.

K zásadnímu nástroji pracovní motivace patří právě odměňování. Tento systém odměňování má za úkol co nejlépe motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a tím plnit cíle firmy. Do odměňování nezařazujeme pouze mzdu a peněžní odměny, ale i uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

## **2.2 Prvky řízení odměňování**

Řízení odměňování charakterizují následující prvky, které podrobně rozeberu a popíši v následujících kapitolách.

### **2.2.1 Systém odměňování**

Systém odměňování je tvořen několika prvky. Řadíme zde politiku, která poskytuje návod k přístupům v řízení odměňování. Dalším prvkem jsou postupy, které nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny. Procesy, které se týkají hodnocení práce a hodnocení posuzování individuálního výkonu je další z prvků. Mezi poslední prvek systému odměňování podle Armstronga (2007) patří procedury, které se

provádějí v zájmu udržení systému a k zajištění jeho správného, účinného a pružného fungování. Rovněž tyto procedury slouží k tomu, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

### **2.2.2 Strategie odměňování**

Strategie odměňování určuje to, na co se chce společnost zaměřit a jaké kroky zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro realizaci politiky, procesů a postupů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů.

### **2.2.3 Politika odměňování**

Politika odměňování se týká následujících záležitostí Armstrong (2007):

- a) zabezpečování spravedlivosti odměňování
- b) přístupu k celkové odměně
- c) role liniových manažerů
- d) úroveň odměn, kde se bere v úvahu postavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové či platové sazby měly navzájem porovnávat se sazbami tržními
- e) průhlednosti poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníkům
- f) prostoru pro uplatňování zásluhových odměn podle přínosu, schopností, výkonu či dovednosti

### **2.2.4 Celková odměna**

Hodnotou všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat, nazýváme celkovou odměnou. Detailnějším rozbořením celkové odměny stejně jako základní peněžní odměny se budu zabývat v praktické části bakalářské práce.

### **2.2.5 Hodnocení práce**

Hodnocení práce je velice důležitá pro řízení odměňování. Snaží se uplatňovat zásadu, že za stejnou práci má být stejná odměna a dává základnu, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Hodnocení je v dnešní době stále velice rozšířené a

používané a je to snad i proto, že je vyvíjen tlak na spravedlnost a rovnost odměňování.

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ Armstrong (2007, str. 541).

Mezi cíle hodnocení práce zařazujeme podle Armstronga (2007):

- a) určit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, důsledném, jednotném a správném posouzení
- b) poskytnout potřebné informace, které by vedly k vytvoření a udržování platových struktur a stupňů, které by byly spravedlivé a obhajitelné
- c) mít možnost porovnání s tržními sazbami prací a rolí se srovnatelným množstvím práce nebo složitostí
- d) zajistit, aby organizace poskytovala stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty
- e) zcela jasná by měla být kritéria pro definování stupňů a zařazování prací
- f) umožnit jednotný přístup při rozhodování a zařazení prací a tím zajistit co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů

Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické. Pracím je rovněž možné přisuzovat hodnotu s odvoláním na jejich tržní sazby. Toto nazýváme tržní oceňování.

### **2.2.6 Analýza tržních sazeb**

Je nezbytné, aby se sledovaly tržní sazby stejných prací, které existují v organizaci a převážně těch, které jsou náchylné k tlaku trhu z důvodu vyskytujícím faktorům. Tímto se zajistí konkurenceschopnost úrovně mezd a platů. V některých případech se tomu říká benchmarking.

Ke stanovení vnitřních relací lze použít systémy hodnocení práce, ovšem samotné nemohou práci ocenit. Při sestavování mzdových sazeb za jednotlivé práce je potřeba brát v úvahu tržní síly, které ovlivňují úroveň odměňování. U některých specializovaných prací je potřeba ovšem vědět, jaké možné důsledky mohou mít

tržní sazby na mzdovou strukturu jako celek ještě dříve, než se o vnitřních mzdových relacích rozhodne.

O pojmu tržní sazba se můžeme bavit pouze v případě, pokud je prezentována obecně používanou celostátní mzdovou stupnicí. Existuje řada sazeb, které jsou vypláceny za identické práce, různými zaměstnavateli, protože existují různé přístupy zaměstnavatelů k porovnání vlastních sazeb, se sazbami tržními. Největší rozdíl je u manažerských pozic a pozic, kde se mohou povinnosti výrazně lišit a to i přesto, že se název práce shoduje. Z tohoto důvodu se mzdové šetření používá pouze k získání tržních sazeb.

Cílem porovnání s tržní situací by mělo být získání přesných a reprezentativních údajů, které se týkají základních mezd, prémie a zaměstnaneckých výhod. Dále pak získání nejnovějších informací, porovnání stejných údajů z hlediska typu a významu práce a typu organizace, interpretování údajů z hlediska situace a potřeb organizace a předkládání údajů takovým způsobem, aby ukazovaly na potřebné kroky.

Cílem provádění mzdových šetření je porovnávat porovnatelné. Mezi metody porovnávání prací ve vzestupném pořadí podle přesnosti jsou Armstrong(2007):

- a) název práce, který je ovšem velmi často zavádějící
- b) stručný popis pracovního místa a pracovní úrovně, který dává lepší vodítko pro porovnávání prací, ale ještě pořád nechává spoustu prostoru pro nepřesnost
- c) popis pracovního místa v kostce, který popisuje práci a její povinnosti ve dvou až třech stech slovy, ovšem i přesto ještě nemusí zabezpečovat ideální stupeň přesností
- d) úplné popisy pracovních míst, které obsahují velice stručný popis o práci, který ovšem vyžaduje značné úsilí pro porovnávání
- e) hodnocení práce může být použita jako podpora pracovního místa a aby se získaly co možná nejpřesnější informace o porovnávané práci. Toto porovnávání je z časového hlediska nejnáročnější, zvláště pokud při zpracování byly použity jiné systémy.

### **2.2.6.1 Prezentace údajů**

Ukazatele středních hodnot a ukazatele rozložení patří mezi nejdůležitější ukazatele, kterými se údaje prezentují.



Ukazatele středních hodnot jsou vypočítávány aritmetickým průměrem nebo mediánem, kdežto ukazatele rozložení jsou vypočítávány horním kvantilem, dolním kvantilem a rozpětí kvartilů.

#### **2.2.6.2 Zdroje informací**

O tržních sazbách podle Armstronga (2007) existují tyto zdroje informací:

- a) publikovaná šetření
- b) speciální šetření
- c) „klubová“ šetření
- d) inzeráty

#### **2.2.7 Struktury stupňů a mzdové / platové struktury**

Významnou součástí systému odměňování jsou struktury stupňů a mzdové / platové struktury. Jsou-li dobře udržovány a vytvořeny, nabízejí logicky vytvořený rámec, v němž je možné realizovat politiku odměňování organizace. Je možné monitorovat a kontrolovat postupy odměňování, dosáhnout spravedlivosti odměňování a definovat úrovně peněžní odměny a prostor pro zvyšování mzdy nebo platu. Organizace rovněž může pomocí struktury stupňů sdělit zaměstnancům, jaké mají možnosti a příležitosti ke kariéře a k získání odměny.

Strukturu stupňů tvoří sekvence nebo hierarchie pásem, úrovní nebo stupňů, kde jsou umístěny skupiny prací, které jsou v podstatě srovnatelné. Tato struktura může být alternativně rozdělena na řadu prací nebo druhů kariéry, které obsahují skupiny prací, kde jsou v podstatě povaha a účel podobné, ale práce se vykonává na různých úrovních dovedností a odpovědnosti.

Mzdová / platová struktura je definována různými úrovněmi peněžních odměn za práci nebo skupin prací s ohledem na jejich relativní hodnotu, která je definována hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření a někdy i s ohledem na vyjednané sazby za práce. Dává možnosti pro zvyšování odměny podle výkonu, přínosu, schopnosti a doby zaměstnání.

### **2.2.7.1 Zásady struktur stupňů a mzdových / platových struktur**

Struktury stupňů a mzdové / platové struktury podle Armstronga (2007) by měly:

- a) být v souladu s charakteristickými rysy, kulturou a potřebami společnosti a jejich pracovníků
- b) zjednodušovat řízení mzdových relací a dosahování spravedlnosti, důslednosti, slušnosti a průhlednosti v řízení odměňování pracovníků
- c) být schopny se adaptovat na nedostatek lidí s určitou kvalifikací na trhu práce
- d) ve vykonávání práce ulehčovat flexibilitu a soustavný rozvoj
- e) vyjasňovat příležitosti, které se týkají odměňování a kariéry
- f) poskytovat prostor pro odměňování výkonu, přínosu a přírůstku dovedností a schopností
- g) umožňovat společnosti provádění kontroly rozpočtů a kontroly realizace mzdové politiky
- h) být nastaveny logicky tak, aby mohli být sděleny zaměstnancům základy, na kterých jsou postaveny

### **2.2.7.2 Typy struktury stupňů a mzdové / platové struktury**

Typy mzdové / platové struktury jsou strukturou úzkých stupňů, širokých stupňů, širokých pásem, skupin kariéry a bodových stupnic. Některé organizace používají pro některé nebo všechny zaměstnance specifické sazby. Systém specifických sazeb lze rozšířit tím, že se vytvoří individuální stupně / třídy práce.

### **2.2.8 Zásluhová mzda / plat**

Mezi další peněžní odměny, které lze poskytovat, jsou odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, dovednostem nebo zkušenostem. Můžeme je rovněž nazvat jako zásluhové peněžní odměny. Zásluhové peněžní odměny můžeme přidat k základní mzdě / platu. Pokud ovšem tyto odměny nejsou se základní mzdou / platem provázány, mluvíme pak o proměnlivé peněžní odměně. Systém zásluhového odměňování je popsán v praktické části bakalářské práce.

### 2.2.8.1 Individuální odměna

Zásluhová odměna může být neoddělitelně spjata se základní odměnou nebo může být nabízena v podobě peněžních prémie či určitých peněžních bonusů. Peněžní premie nazýváme proměnlivou složkou mzdy, setkat se ovšem můžeme i s termínem ohrožená premie, neboť pracovník musí pravidelně tuto prémii získávat na základě svých pracovních výsledků. Mnohem jednodušší je to u odměny, ve které je již odměna zakomponována a pracovník ji, pokud odvádí uspokojivý výkon, trvale získává. Na základě posuzování, měření, schopností či dovedností pracovního výkonu je založen systém zásluhového odměňování. V mnoha případech je výkon hodnocen v bodech či procentech, které jsou posléze převedeny do peněžního vyjádření.

Právě zásluhovou odměnu považuje nejvíce jedinců za nejlepší způsob, jak správně motivovat. Ovšem to co působí dlouhodobě jako motivátor zaměstnanců nejsou jen peněžní odměny, ale rovněž i nepeněžní odměny a proto bychom měli rozlišovat zásluhové odměňování na peněžní stimuly a peněžní odměny. Peněžní stimuly motivují přímo a jasně ukazují pracovníkům kolik dostanou peněz za danou práci, kdežto peněžní odměny jsou hmatatelné. Jedná se například o různé ocenění, které může pracovníkovi v budoucnu přinést něco, co chce nebo po čem touží.

Určitě je mnohem lepší lidi odměňovat za lépe odvedenou práci, než za délku vykonávané práce pro organizaci. Je to nejdůležitější argument, který je pro zásluhové odměňování a který podporuje myšlenku lépe zaplatit ty, kteří přinášejí organizaci více a ocenit je pomocí peněžních odměn Armstrong (2007).

Musím zde ovšem i zmínit několik argumentů, které jsou proti zásluhovému odměňování Armstrong (2007):

- a) kritéria úspěšnosti jsou náročná a těžko dosažitelná
- b) peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci
- c) ne všechny lidi motivují peníze stejně
- d) peníze mohou motivovat ty, kteří je dostanou, ale demotivovat naopak ty, kteří je nedostanou a těch může být více
- e) peněžní odměňování podle výkonu může působit proti kvalitě a týmové práci

Dalším významným argumentem, který je podle Armstronga (2007) proti zásluhovému odměňování, je jeho vlastní řízení a jeho uplatňování. Spousta jeho

velkých zastánců muselo přiznat, že se zásluhové odměňování velice obtížně řídí a uplatňuje v praxi. Chyby a omyly, které se vyskytují v tomto odměňování, jsou převážně už zakořeněny v procesech zavádění a používání zásluhového odměňování a týkají se hlavně potřeb efektivní komunikace, zapojování pracovníka a v neposlední řadě liniových manažerů. Právě na liniových manažerech leží největší zodpovědnost, která tkví ve správném a účelném nastavením.

#### **2.2.8.1.1 Kritéria úspěšnosti individuálního zásluhového odměňování**

Aby individuální zásluhové odměňování bylo úspěšné, musí splňovat tyto kritéria Armstrong (2007):

- a) odměna musí být pro pracovníka dostatečná
- b) pro posuzování či měření výkonu se musí používat nástroje, které jsou spravedlivé, logické důsledné a slušné
- c) každý pracovník by měl vědět co dělá, co za danou práci dostane a jak a kde může svůj výkon posuzovat
- d) odměnu by zaměstnanec měl obdržet v co nejkratší době po splnění úkolu, ze kterého je odvozena
- e) každý pracovník musí být schopný ovlivnit svůj výkon. A to ať tím, že změní své chování, dovednosti nebo schopnosti

Tyto kritéria splňuje ovšem v plném rozsahu jen velice malé procento systémů. A proto také individuální odměňování, často slibuje více, než ve skutečnosti pak opravdu poskytuje.

#### **2.2.8.2 Týmové odměňování**

Tam, kde se poskytují odměny skupinám či týmům, kteří vykonávají stejnou nebo obdobnou práci, která souvisí s výkonem celého týmu, mluvíme o týmovém odměňování. Zde měříme výkon splněním různých norem nebo v podobě výstupu. Týmová odměna je vyplácena nejčastěji v podobě bonusů, který si poté rozdělí členové týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu. Členové týmu tak mohou dostávat odměnu dle dovedností nebo schopností. Nikoli však podle výkonu.

Výhody týmové odměny mohou podle Armstronga (2007):

- a) povzbuzovat efektivní týmovou práci společně s kooperativním chováním
- b) zvýšit flexibilní práci v týmech
- c) podporovat pracovníky, kteří jsou víceodborně zaměřeni
- d) vyjasňovat cíle v týmu a jejich priority
- e) stimulovat tým , aby zlepšoval tým v kolektivu
- f) povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak standardních týmových výkonů

Stejně jako výhody, tak i nevýhody má týmové odměňování. Mezi ně můžeme zařadit tyto Armstrong (2007):

- a) určití zaměstnanci mohou být nespokojeni, protože jejich úsilí není specificky odměňováno
- b) může vznikat tlak spolupracovníků, který nutí jedince k tomu, aby plnili skupinové normy. A právě tento tlak může být nežádoucí.
- c) toto odměňování funguje pouze ve vyzrálých týmech

Vhodné podmínky pro týmové odměňování:

- a) správné vytvoření týmu
- b) normy a cíle jsou snadno stanovitelné a lze se členy týmu dohodnout
- c) snadná identifikace týmu
- d) vzorec, který je určený pro výpočet týmové odměny, vyhovuje všem kritériím pro odměnu podle výkonu
- e) práce, která je vykonávána členy týmu je vzájemně propojena a výkon týmu závisí na úsilí členů týmu
- f) k dispozici jsou přijatelná měření týmového výkonu v porovnání s cíly a standardy

### **2.2.8.3 Odměna podle délky zaměstnání**

Odměňování podle délky zaměstnání určuje navyšování platu nebo mzdy převážně každý rok. Toto navýšení bývá zpravidla za nepřetržité zaměstnání na určité pozici nebo za nepřetržitou práci v jednom stupni struktury mzdové stupnice. K navýšení nemusí dojít snad jen z důvodu nepřijatelného výkonu, či z důvodu uplatňování zásluhových stropů, které již navýšení mzdy neumožňují. Tento způsob

odměňování již ze soukromého sektoru téměř vymizel ovšem ve veřejném sektoru, zdravotnictví a školství je stále uplatňován.

Odměňování dle délky zaměstnání je vnímáno jako slušné a spravedlivé a právě z tohoto důvodu podporováno především odborovými svazy, které prosazují princip stejného zacházení s každým pracovníkem. Další argument hovořící pro odměňování dle délky zaměstnání je eliminace špatného posuzování lidí, ke kterému často u manažerů dochází.

Zmíním ještě argumenty, které jsou podle Armstronga (2007) proti tomuto odměňování:

a) nemotivuje k dobrému výkonu, ale stejným způsobem odměňuje dobrý výkon stejně jako špatný

b) předpokládá se, že délkou praxe se automaticky zvyšuje výkon, což vždy neplatí

c) je nespravedlivý v tom, že stejné zvyšování mzdy (platu) nerespektuje skutečnost, že někteří zaměstnanci přispívají více než jiní.

d) může být drahé v případech, když se každý dostane ke stropu stupnice a to zejména v době, kdy nedochází k fluktuacím pracovníků, ale náklady odměňování nejsou ospravedlněny přidanou hodnotou kterou přinášejí

Za období, ve kterém odborníci a firmy hledali a hledají to nejlepší správné řešení, většinu z nich přesvědčili protiargumenty a upustili od ní. Možná, že tak bylo učiněno i částečně nátlakem ze strany odborů, nicméně i přesto je třeba říct, že odměňování podle délky zaměstnání se pozvolna vytrácí.

#### **2.2.8.4 Celopodnikové systémy odměňování**

Tento systém odměňování je specifický tím, že výsledné částky jsou odvozeny od výkonu celého podniku či závodu. Je určený proto, aby se zaměstnanci podíleli na prosperitě podniku a zvýšila se tak jejich produktivita a plnili se lépe cíle a hodnoty společnosti. V tomto případě jsou bonusy jako přímé motivátory neefektivní, protože se odměna přímo nevztahuje k individuálnímu výkonu jedince. Celopodnikové systémy odměňování můžeme rozdělit do dvou hlavních typů. Jedná se o systém odměn za přírůstek produktivity a systém odměn dle podílu na zisku.

### **2.2.8.5 Systém odměn podílu na výnosu**

Je celopodnikový systém odměn, který poskytuje pracovníkům podíl z finančních výnosů, které vyplívají z přírůstku přidané hodnoty nebo ukazatele podobného významu. Z velké části je vazba mezi snahou pracovníků a vyplacenou částkou jasná, protože v identifikování oblastí, ve kterých může dojít ke zlepšení, jsou pracovníci aktivně zapojováni.

### **2.2.8.6 Systém odměn z podílu na zisku**

V závislosti na zisku podniku jsou vypláceny všem pracovníkům, kteří mají na to nárok, podíly na zisku. Tyto podíly se vyplácejí v hotovosti nebo ve formě akcií. Výše podílu se může stanovit dle zveřejněného nebo nezveřejněného výpočtu, nebo celá záležitost může záviset na managementu společnosti. Rozdíl mezi podílem na výnosu a podílem na zisku spočívá v tom, že podíl na zisku je založen šířeji, než jen na přírůstku produktivity. K zisku přispívá spousta faktorů, které nemůže jednotlivý pracovník ovlivnit a nemá je pod kontrolou. Pro většinu pracovníků je souvislost mezi individuálním úsilím a odměnou příliš vzdálená a obtížněji si ji uvědomují. Z tohoto důvodu není možné podíl na zisku používat jako přímý stimul. Mnohé z podniků jsou přesvědčeny, že pracovníci by se měli podílet na úspěšnosti podniku a proto by měli zvýšit identifikaci pracovníků s podnikem.

### **2.2.8.7 Systémy vlastnictví akcií**

Ve Velké Británii existují dvě hlavní formy vlastnictví akcií. První formou jsou pobídkové akciové plány a druhou jsou opce akcií. Obě tyto formy musí být schváleny finančním úřadem a pokud tomu tak bude, jsou daňově zvýhodněné a vše poté závisí na prosperitě podniku Armstrong (2007).

### **2.2.8.8 Pobídkové akciové plány**

Umožňují ve Velké Británii zvýhodněný nákup akcií své společnosti, ke kterým může zaměstnanci přidat volné, připojené nebo partnerské akcie, které se mohou

vydávat rovněž jako akcie. Tyto podílové akciové plány musí ovšem schválit britská obdoba finančního úřadu. Pro akcie volné je stanovena určitá výše hranice, v jaké míře mohou být zaměstnancům akcie poskytnuty. Omezení je rovněž u akcií partnerských, kde si limituje možnost nákupu ze strany zaměstnance. Ovšem zaměstnanec si tuto částku může odečíst jak z daňového základu, tak z povinného státního pojištění. Zaměstnavatel rovněž může věnovat akcie připojené a to v poměru až dvě akcie na jednu akcii partnerskou Armstrong (2007).

### **2.2.8.9 Systémy opce akcií**

Tento systém odměňování poskytuje zaměstnancům ve Velké Británii opci na nákup akcií v podniku a to v rozmezí tří, pěti nebo sedmi let nebo dokonce slevu až 20% z této ceny. Zaměstnanec provádí nákup z uspořené částky, která je předem domluvená a kterou zaměstnanec spoří každý měsíc. Tyto měsíční částky se musí pohybovat v předem stanovených mantinelech. Tento systém opět musí schválit finanční úřad Armstrong (2007).

### **2.2.9 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody tvoří, penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební automobily a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod, kterými se podrobně zabývám v praktické části bakalářské práce. Jedná se o takové složky odměn, které jsou poskytovány navíc k vyplacené odměně.

#### **2.2.9.1 Pružný systém zaměstnaneckých výhod**

Pružný systém zaměstnaneckých výhod (jinak „kafeteria systém“), umožňuje pracovníkovi si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj balíček výhod, podle svých potřeb a přání. Podstatou je, že nechává na zaměstnanci, aby si sám podle svých představ a v rozsahu předem stanovené částky vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout. Pracovníci tak vlastně dostanou individuální přídavek, který vynaloží na zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mohou v rámci svého



celkového souboru odměn přesouvat peněžní odměny a zaměstnanecké výhody buď tak, že ze své peněžní odměny něco přidají na své zaměstnanecké výhody nebo si přídavek, který nespotřebují a nevyužijí, vezmou v hotovosti.

Tato možnost výběru se pravidelně v určitých periodách opakuje a nabídka nabízených požitků zaleží na osobách, které ji vytvářejí.

Tento systém se snaží překonat skutečnost, že vždy existují limity pro zvyšování mzdy a že určití jedinci nepovažují čistý příjem za hlavní podnět k práci. Navíc je atraktivní při řízení lidí v tom, že si zaměstnanec sám vybere odměnu a požitky, dle svých potřeb a může zároveň odmítnout ten požitek, který je pro něj bezvýznamný.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nepotřebuje nebo nechce.

### **2.2.10 Řízení pracovního výkonu**

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání, které se týká individuálního výkonu a přínosu. Dále posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání a poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu, která se týká vzdělávání, osobního rozvoje a zlepšování pracovního výkonu. Tyto nástroje také mohou být podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

### **2.2.11 Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny často vyplívají z práce samotné a neobsahují žádné přímé platby. Můžeme zde například zařadit pocit úspěšnosti, uznání, větší odpovědnost a příležitosti k rozvoji kariéry.

### **3. Charakteristika společnosti**

Společnost XY je stále se rozvíjející a dynamicky rostoucí společnost se 100% zahraniční účastí. Společnost nabízí širokou škálu pojišťovacích a spořicíh produktů, které jsou určeny jak pro fyzické, tak právnické osoby.

#### **3.1 Historie společnosti**

Společnost zahájila svou činnost na českém pojistném trhu začátkem devadesátých let. Jako držitel univerzální pojišťovací licence si vytvořila za dobu své existence široké portfolio pojistných produktů pokrývajících všechny segmenty českého trhu pojištění, které umožňují řešit nejrůznější pojistná rizika a potřeby osob a majetku.

První rok zakončila s 340 pojistnými smlouvami v objemu 4,2 milionu korun. O osm let později - v roce 2001, kdy se společnost XY přejmenovala - již vybrala na pojistném 1,5 miliardy korun a měla téměř 210 tisíc pojistných smluv.

Celou historii XY provází její dynamický rozvoj. V roce 2007 rostla dvojnásobným tempem, evidovala již 417 500 smluv a předepsané pojistné dokázala zvýšit na 3,783 miliardy korun. Tyto výsledky potvrzují příčku do 10 místa na českém pojistném trhu. Přestože rok 2007 citelně poznamenala velká živelní událost - lednový orkán Kyril - byla situace v oblasti škod příznivá, vykázala zisk před zdaněním ve výši přes 189 milionů korun, což bylo o 3,5 procenta více než v roce 2006.

Díky silnému kapitálovému zázemí a dlouholeté zkušenosti zahraničního partnera se podařilo velmi rychle za dobu své působnosti vybudovat vynikající tým , který poskytuje klientům služby na více než 120 místech České republiky, které jsou řízené 6 regionálními ředitelstvími, zabezpečující intenzivní servis pro všechny své zákazníky. I díky tomu se tato společnost stala stabilním pojišťovacím ústavem na českém trhu. Od dob svého vzniku se počáteční jmění společnosti několikanásobně navýšilo, dnes činí přes několik stovek miliónů korun. Ke konci roku 2009 pracovalo pro společnost XY již několik stovek osob, z toho 290 ve vnitřní správě a 520 v obchodní síti.

### 3.2 Základní údaje a profil společnosti

Koncern v Evropě vlastní 30 společností a síť 2000 obchodních poboček, které působí ve 20 zemích a 28 regionech. Pracuje zde přes 17 500 pojišťovacích poradců a do konce roku 2009 se inkasovalo přes 5 miliard eur na pojistném. Na tomto pojistném se podílí přes 6 miliónu spokojených klientů a 11 miliónů pojistných smluv.

Společnost mimo ČR působí v Albánii, Bosně a Hercegovině, Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Itálii v Udine i Milánu, Kosovu, Lichtenštejnsku, Maďarsku, Německu, Makedonii, Polsku, Rakousku, Rumunsku, Slovensku, Slovinsku, Srbsku, Švýcarsku a Ukrajině.

Společnost XY se tak opírá o více než stoletou zkušenost, know-how a silné kapitálové zázemí mateřské společnosti a i z toho důvodu patřila vždy k deseti nejsilnějším pojišťovnám působícím na českém trhu a roste pravidelně nadprůměrným tempem. V roce 2010 plánuje dosáhnout předepsaného pojistného na úrovni 5,5 miliardy korun. Opakovaně je této společnosti udělován renomovanou agenturou Standard & Poor's prestižní rating BBBpi, který získala i na přelomu letošního roku.

V čele společnosti je valná hromada. Podnik je rozdělen do tří úseků a každý z nich má vlastního generálního ředitele. Každý ze sedmi odborů má rovněž svého ředitele. Nejvíce zaměstnanců připadá na vnější službu, nejméně na oddělení přerušení provozu.

Pokud dochází k personální změně a to jak u odchodu, tak i příchodu, je provedena personálním oddělením analýza, zda-li je bude lepší nahradit odcházejícího novým člověkem, či bude lepší toto místo již neobsazovat. Pokud se personalisté rozhodnou pro nového pracovníka, je dán přesný popis požadavků, dle kterých je nový pracovník vybírán. Při výběru jsou nejčastěji využívány zdroje jako jsou vlastní internetové stránky, personální agentury a inzeráty v odborných periodikách.

## **4. Analýza vybraných faktorů**

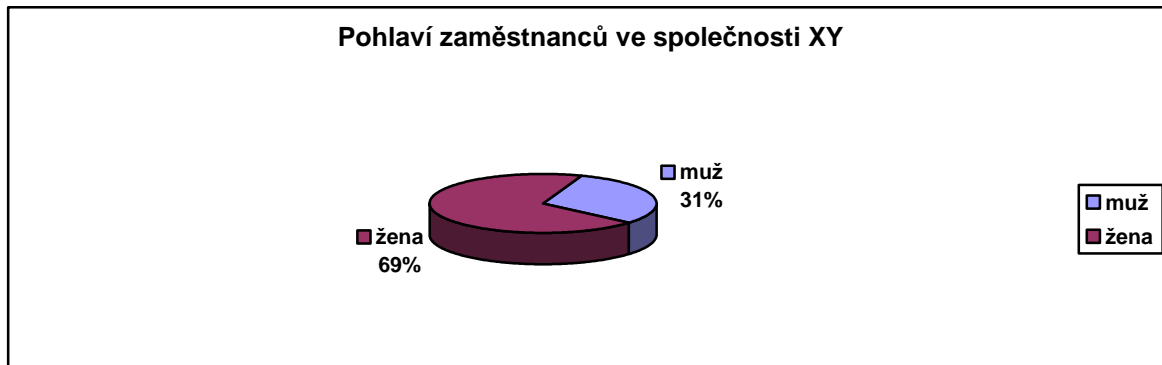
Díky tomu, že jsem sám v pracovním poměru u této společnosti a samozřejmě rovněž díky vstřícnosti vedení, jsem mohl podrobně nahlédnout do chodu společnosti a seznámit se s procesem odměňování zaměstnanců. I z vlastní zkušenosti vím, že se jedná o stabilní, dynamicky se rozvíjející společnost, která má zájem si své produktivní zaměstnance udržet hlavně systémem odměňování. Pro svou analýzu jsem si vybral oddělení sekce makléřských služeb, která mi byla doporučena vedením společnosti. Je to o to zajímavější, že sám působím v této sekci a mám tudíž zkušenosti a podrobnější informace o chodu celého úseku. Cílem mé bakalářské práce je porovnání systému odměňování, který je nastaven v již zmiňované sekci makléřských služeb, se všeobecnými zásadami a s přihlédnutím k funkci motivačních stimulů, které patří mezi hlavní faktory ovlivňující tuto problematiku. O toto porovnání jsem byl požádán ředitelem sekce makléřských služeb. Pro porovnání a celkové vyhodnocení jsem využil sekundární údaje ze společnosti XY včetně vlastního průzkumu, který byl proveden prostřednictvím dotazníků. Tyto dotazníky byly mnou zaslány všem pracovníkům v sekci makléřských služeb, kterých momentálně pracuje ve společnosti XY v počtu 42 osob, na jejich pracovní mail. Aby byla zajištěna anonymita, byl vytvořen speciálně pro tyto účely mail, na který byly dotazníky zasílány z anonymních webových adres. Dotazník (příloha č.1) obsahuje devět otázek, které byly vytvořeny a sestaveny tak, aby odpovědi vyjádřily jasné stanoviska a názory pracovníků k daným tématům bakalářské práce.

### **4.1 Charakteristika pracovní činnosti v makléřských službách**

V oddělení makléřských služeb pracuje v celé České republice 42 zaměstnanců, kteří zajišťují servis pro makléřské společnosti. Pracovník makléřského obchodu musí být komunikativní, musí znát všechny pojistné produkty, které má společnost ve svém portfoliu, musí mít obchodního ducha a být empatický. Na všechny tyto dovednosti společnost připravuje pravidelné školení a kurzy. Práce v oddělení je rozdělena do šesti regionů, v nichž je počet pracovníků závislý na počtu makléřských společností v daném regionu. Každý z pracovníků má svěřené portfolio makléřských

společností, kterým poskytuje podporu a servis. Rovněž každý z nich má stanovený plán plnění, který se každoročně obnovuje a upravuje.

Graf 4.1 Pohlaví zaměstnanců ve společnosti XY



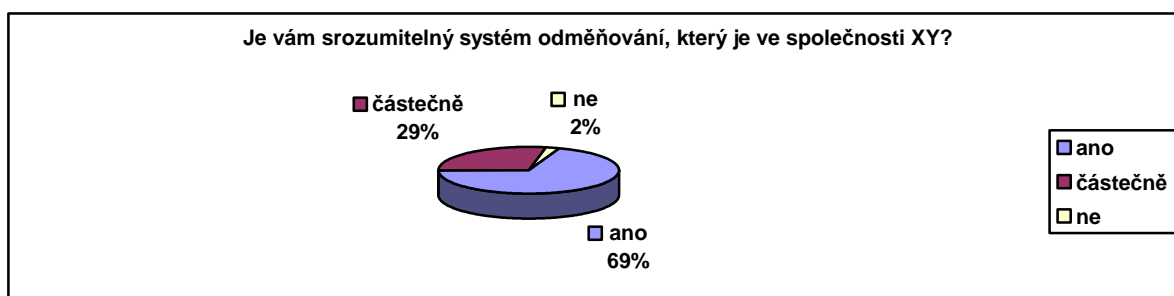
Na tuto skutečnost se v dotazníku ptá otázka č.9

## 4.2 Celková odměna

Celková odměna podle Manuse a Grahama (2003 ) obsahuje všechny typy odměn a to jak peněžní, tak i nepeněžní. Řadíme zde mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Celková odměna se dále dělí na další dvě kategorie a to na kategorii transakčních odměn, kde řadíme hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a na kategorii odměn, kde řadíme nehmotné odměny jako jsou zkušenosti, vzdělávání a rozvoj.

Ze sekundárních údajů společnosti XY vyplývá, že využívá z celkové odměny obě dvě kategorie. Jak kategorii transakční, kde poskytuje zaměstnancům mzdu a zaměstnanecké výhody o kterých se zmíním v další kapitole, tak kategorii relační, kde pracovník získává vzdělání ve formě různých školení a vzdělávacích kurzů a v neposlední řadě pracovní zkušenosti. Tyto zkušenosti pracovník získá nejen v oblasti pojišťovnictví, ale i v oblasti obchodu a jednání s klienty.

Graf č.4.2 Srozumitelnost systému odměňování ve společnosti



Na téma systém odměňování byla v dotazníku vytvořena otázka č.1. Z uvedeného grafu vyplývá, že systém odměňování je ve společnosti XY pro téměř 70% zaměstnanců jasný. Naopak pro 2% zaměstnanců je systém nesrozumitelný.

### 4.3 Základní peněžní odměna

Základní peněžní mzda podle Armstronga (2007) je velice pohyblivá a závisí převážně na úrovni pracovního místa, kvalifikaci a manuálních schopnostech pracovníků. „Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo“ Armstrong (2007, str. 518). Vnitřní i vnější faktory odrážejí základní úroveň peněžní odměny. Faktory vnitřní se mohou hodnotit některou z forem hodnocení práce. Druhý vnější faktor je založen na kontrolování a sledování sazeb na pracovním trhu. Další variantou je, že odměny jsou domluveny pomocí odborového svazu přes kolektivní vyjednávání.

Základní mzda nebo plat je určena buď jako sazba roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. Lze rovněž k základnímu platu (mzdě) přidat příplatky za přesčasovou práci, práci o víkendech, svátcích apod. Tuto základní sazbu může organizace sama po dohodě s odbory upravovat dle aktuálních tržních sazeb.

Základní peněžní mzda pro sekci makléřských služeb ve společnosti XY byla stanovena podepsáním kolektivní smlouvy mezi odbory a vrcholovým managementem. Je určeno 21 základních mzdových tarifů. Tyto mzdové tarify jsou stanoveny v měsíčních sazbách a všechny tyto sazby zobrazuje tabulka č.4.4. Do jednoho z těchto mzdových tarifů se při podepsání pracovní smlouvy pracovník zařadí. Zařazení zaměstnance do tarifní skupiny se provádí dle pracovníkových zkušeností, vzdělání a praxe. Toto zařazení provádí ředitel makléřských služeb, který musí mít své rozhodnutí schváleno představenstvem společnosti. Tato základní

sazba pracovníka může být navýšena na základě jeho osobních výsledků během posledních dvou let, také může být navýšena díky vyššímu vzdělání. Každý rok si může zaměstnanec sám požádat o navýšení základní mzdy. Všechny tyto změny o navýšení pracovníka platy musí nejdříve odsouhlasit či navrhnout ředitel sekce makléřských služeb a poté schválit představenstvo.

Tabulka č.4.3 Základní mzdové tarify sekce makléřských služeb

Základní mzdový tarif je ve sloupci ( výplata 80+50 )

FIX	40%					
variabil 1	30%	superprovize dle plnění plánu nové produkce				
variabil 2	30%	Offensive +24, resp. plnění individuálního plánu				
fix	garant (50+50)	výplata (80+50)	reál (90+50)	100% (100+100)	min. (50+50)	max. (150+200)
10 000 Kč	17 500 Kč	19 750 Kč	20 500 Kč	25 000 Kč	17 500 Kč	36 250 Kč
11 000 Kč	19 250 Kč	21 725 Kč	22 550 Kč	27 500 Kč	19 250 Kč	39 875 Kč
12 000 Kč	21 000 Kč	23 700 Kč	24 600 Kč	30 000 Kč	21 000 Kč	43 500 Kč
13 000 Kč	22 750 Kč	25 675 Kč	26 650 Kč	32 500 Kč	22 750 Kč	47 125 Kč
14 000 Kč	24 500 Kč	27 650 Kč	28 700 Kč	35 000 Kč	24 500 Kč	50 750 Kč
15 000 Kč	26 250 Kč	29 625 Kč	30 750 Kč	37 500 Kč	26 250 Kč	54 375 Kč
16 000 Kč	28 000 Kč	31 600 Kč	32 800 Kč	40 000 Kč	28 000 Kč	58 000 Kč
17 000 Kč	29 750 Kč	33 575 Kč	34 850 Kč	42 500 Kč	29 750 Kč	61 625 Kč
18 000 Kč	31 500 Kč	35 550 Kč	36 900 Kč	45 000 Kč	31 500 Kč	65 250 Kč
19 000 Kč	33 250 Kč	37 525 Kč	38 950 Kč	47 500 Kč	33 250 Kč	68 875 Kč
20 000 Kč	35 000 Kč	39 500 Kč	41 000 Kč	50 000 Kč	35 000 Kč	72 500 Kč
21 000 Kč	36 750 Kč	41 475 Kč	43 050 Kč	52 500 Kč	36 750 Kč	76 125 Kč
22 000 Kč	38 500 Kč	43 450 Kč	45 100 Kč	55 000 Kč	38 500 Kč	79 750 Kč
23 000 Kč	40 250 Kč	45 425 Kč	47 150 Kč	57 500 Kč	40 250 Kč	83 375 Kč
24 000 Kč	42 000 Kč	47 400 Kč	49 200 Kč	60 000 Kč	42 000 Kč	87 000 Kč
25 000 Kč	43 750 Kč	49 375 Kč	51 250 Kč	62 500 Kč	43 750 Kč	90 625 Kč
26 000 Kč	45 500 Kč	51 350 Kč	53 300 Kč	65 000 Kč	45 500 Kč	94 250 Kč
27 000 Kč	47 250 Kč	53 325 Kč	55 350 Kč	67 500 Kč	47 250 Kč	97 875 Kč
28 000 Kč	49 000 Kč	55 300 Kč	57 400 Kč	70 000 Kč	49 000 Kč	101 500 Kč
29 000 Kč	50 750 Kč	57 275 Kč	59 450 Kč	72 500 Kč	50 750 Kč	105 125 Kč
30 000 Kč	52 500 Kč	59 250 Kč	61 500 Kč	75 000 Kč	52 500 Kč	108 750 Kč

Zdroj : Společnost XY

#### 4.4 Zásluhová odměna

Zásluhové odměňování je spjato s peněžním odměňováním výkonu, přínosu jednotlivců pro společnost či jejich schopností. Zásluhovou odměnu lze rovněž udělit za odpracované roky pracovníka ve společnosti, na základě výkonu celé organizace nebo za výkon určitým pracovním týmům.

Odměna za výkon bývá z pravidla nejčastěji se vyskytující zásluhovou odměnou a rovněž velké procento společností vztahuje odměnu k výkonu celého podniku. Odměna dle přínosu, což znamená kombinaci odměny za výkon a schopnosti zaměstnance se používá velmi často a to i přesto, že tento systém odměňování v podstatě až do konce devadesátých let neexistoval. Zato týmové odměňování a odměna dle schopností se téměř nepoužívá Armstrong (2007).

Graf č. 4.4 Finančně ohodnocení v porovnání se stejnou pozicí



Z dalšího grafu můžeme vyčíst, že 49% pracovníků společnosti XY je přesvědčeno, že je více méně spokojeno z finančním ohodnocením v porovnání se stejnou pozicí. Naopak 10% zaměstnanců není spokojeno vůbec. Tento graf byl vytvořen z odpovědí na dotazníkovou otázku č. 7.

#### 4.4.1 Individuální zásluhová odměna

Ve společnosti XY hraje individuální zásluhové odměňování důležitou a stěžejní roli. Jak vyplívá z tabulky č. 4.3, jsou určeny dvě variabilní složky. Variabilní složka č. 1 se vyplácí zálohově 80% z částky, na kterou by vznikl nárok při plnění plánu na 100%. Základnou pro výpočet je plnění plánu nové produkce, lineární výplata, a to až do výše 150% plnění. Tato variabilní složka se vyúčtovává pravidelně a to čtvrtletně s ročním doučtováním. Každý rok je všem servisním pracovníkům udělen nový plán produkce, který je stanoven dle místa regionu, kde pracovník pracuje a dle počtu a velikosti makléřských společností, které jsou jím servisovány. Výši plánu určuje ředitel makléřských služeb společně s představenstvem.



Variabilní složka č. 2 se rovněž vyplácí zálohově 50% z částky, na kterou by vznikl nárok při plnění individuálního cíle na 100%. Základnou pro výpočet je plnění individuálního cíle, stanoveného v závislosti na charakteru přidělených makléřů, výplata lineární nebo odstupňovaná, a to až do výše 200% plnění. Variabilní složka se vyúčtuje na konci roku podle skutečného plnění plánu nebo cíle. Stanovený plán je uveden v tabulce č. 4.5 a v tabulce č. 4.6. Tento plán je stanoven dlouhodobě a rovněž plně spadá do rozhodovací kompetence ředitele makléřských služeb a představenstva.

Tabulka č. 4.5 Systém Offensive +24, kde jsou uvedené limity plnění na jednotlivé odvětví

Průmysl	Vozidla	Život	Úraz
200 000	250 000	10 000	12 000

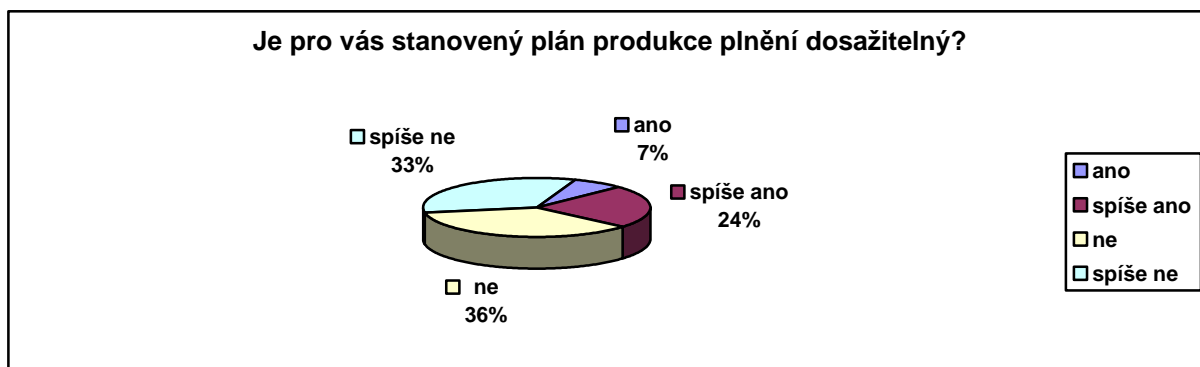
Zdroj: Společnost XY

Tabulka č. 4.6 Systém Offensive + 24, kde jsou uvedené limity plnění odvětví na makléře společně s procentuální odměnou.

200%	$6 \times 2 + 7 \times 2$	v různých odvětvích
150%	$6 \times 3 + 7 \times 1$	bez rozdílu odvětví
100%	$6 \times 4$	
85%	24	z toho $4 \times 2$
75%	24	
Procenta	Počet kritérií	Poznámka

Zdroj: Společnost XY

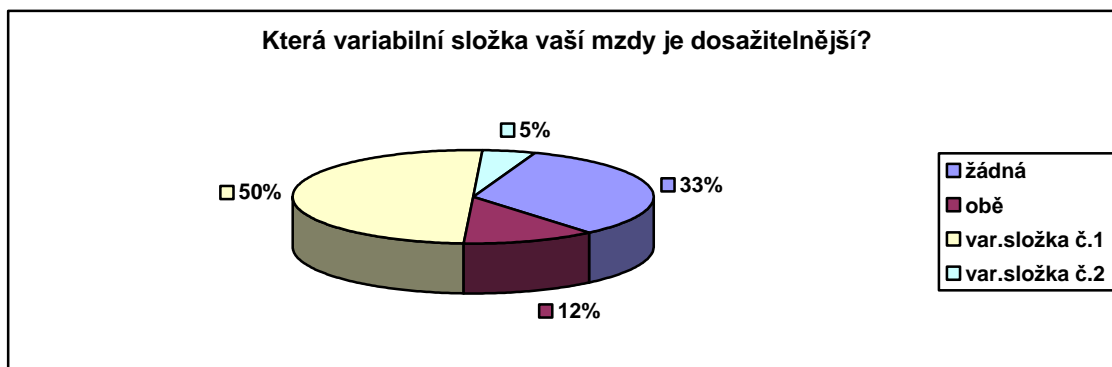
Graf 4.7 Dosažitelnost plnění plánu produkce



Podle odpovědí respondentů z dotazníku na otázku č.5 je jasné, že pro téměř 36% zaměstnanců stanovený plán produkce není dosažitelný a jen pro 7% z nich vnímá tuto skutečnost jako reálnou .

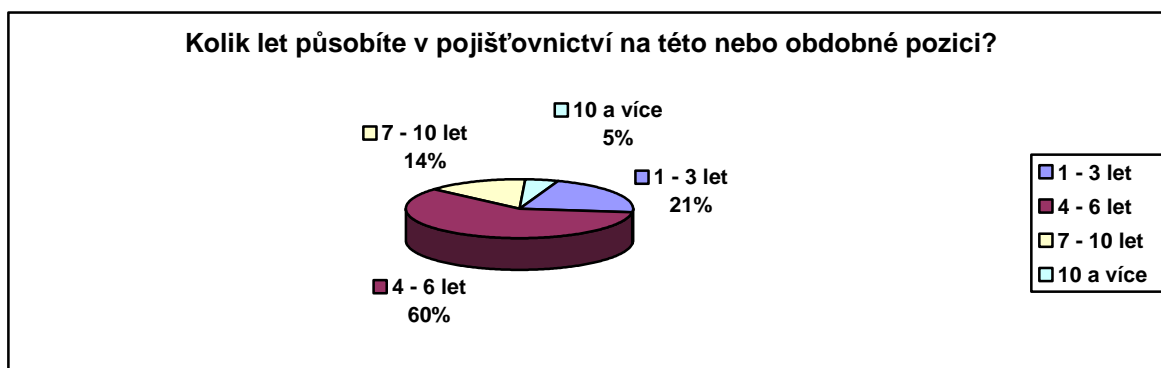
Jak jsem již zmínil, obě tyto variabilní složky tvoří při jejich splnění pro zaměstnance důležitou část individuálního zásluhového odměňování a při maximálním plnění plánu jeho výše tvoří téměř polovinu ročního platu pracovníka.

Graf 4.8 Dosažitelnější variabilní složka mzdy



Tento graf nám ukazuje, že pro polovinu dotazovaných zaměstnanců je dosažitelnější var. složka č.1 a naopak pro 33% zaměstnanců žádná. Na tuto skutečnost se ptá dotazníková otázka č. 6.

Graf 4.9 Počet let praxe v pojišťovnictví na této nebo obdobné pozici



Ve společnosti XY pracuje 60% zaměstnanců, kteří pracují v pojišťovnictví v rozmezí 4 – 6 let a nejméně 5% zaměstnanců, kteří v tomto odvětví pracují 10 a více let. Tento výsledek jsme získali z odpovědí otázky č. 8.

#### 4.5 Zaměstnanecké výhody

Složky odměny, které se poskytují navíc k různým formám peněžní odměny nazýváme zaměstnanecké výhody. Zde zařazujeme i odměny, které nejsou přímou odměnou, jako je například dovolená na zotavenou.

Mezi cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace patří:

- uspokojit osobní potřeby zaměstnanců
- poskytnout některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny
- nabídnout ucelený soubor atraktivních a konkurenčních odměn, které dokážou udržet stávající vysoce kvalitní zaměstnance a získat nové
- zajistit oddanost a loajálnost pracovníků vůči organizaci

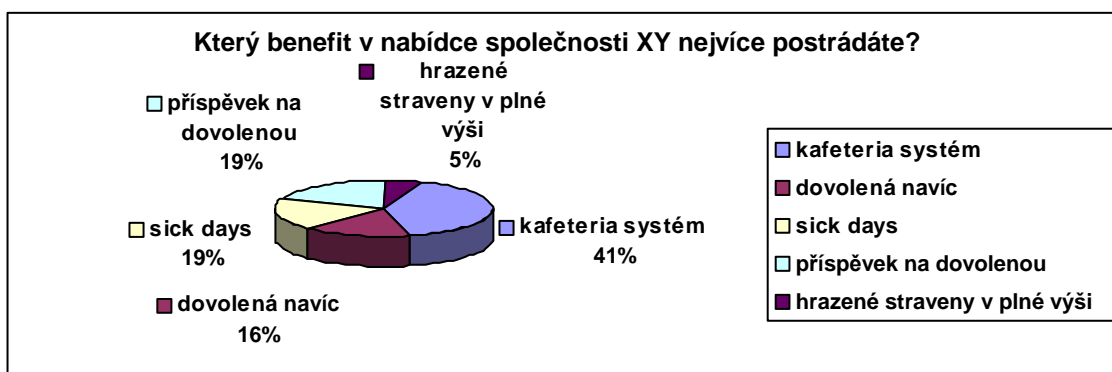
Tyto cíle nemají v sobě obsaženy přímé motivování pracovníků, protože normální výhody poskytované podnikem, převážně nemají přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však mít v určitých případech v dlouhodobém časovém horizontu, pozitivní vliv na postoje zaměstnanců. Tento pozitivní vliv by se měl převážně projevit ve zlepšující se oddanosti pracovníka, jeho angažovanosti a výkonu.

### 4.5.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do několika zásadních kategorií:

- a) penzijní systémy jsou převážně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu
- b) finanční výpomoc: mezi tuto kategorii odměn můžeme zařadit půjčky, výpomoc při stěhování zaměstnance a převážně slevy na zboží a služby, které podnik vyrábí nebo nabízí
- c) osobní jistoty: jedná se o výhody, které formou zdravotního, nemocenského, úrazového nebo životního pojištění posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny
- d) podnikové automobily a pohonné hmoty: jedna z nejocetovanějších výhod pro zaměstnance, obzvláště pokud je možné automobil využít i k soukromým účelům
- e) jiné výhody: Zde řadíme například dotované stravování, úhradu telefonních výhod, mobilní telefony, notebooky, příplatky na ošacení a kreditní karty. Zařazují se zde všechny položky, které zvyšují životní úroveň pracovníků
- f) Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které zvyšují atraktivitu pracovního místa a přispívají ke kvalitě pracovního života.
- g) Osobní potřeby: Jsou to určitá oprávnění, která jsou uznáním vztahu mezi zaměstnavatelem a samotným pracovníkem. Můžeme zde zařadit dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, posilovny, kulturní akce, rekreační zařízení a zdravotní péči.

Graf č.4.10 Nejpostradatelnější benefit v nabídce společnosti XY



Dle odpovědí respondentů na otázku číslo čtyři je právě Kafeteria systém pro zaměstnance společnosti XY benefit, který by nejvíce přivítali. Uvedlo tak 41% oslovených zaměstnanců.

#### **4.5.2 Zaměstnanecké penzijní systémy**

Mezi hlavní důvody, které jsou pro zaměstnanecký penzijní systém, patří tyto:

- a) ukazuje na skutečnost, že je organizace dobrý zaměstnavatel
- b) dává najevo, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků
- c) pomáhá udržet konkurenceschopnou úroveň celkových odměn a tím přitahuje a stabilizuje kvalitní jedince.

Pracovníkům, kteří jsou v důchodu nebo rodinám pracovníků, kteří zemřeli, odešli z podniku, poskytují zaměstnavatelé penzijní systém. Nejtypičtějším systémem, který se pracovníkům nabízí je „skupinový systém“.

Penzijní fond je tvořen z příspěvků zaměstnavatelů a mnohdy i zaměstnanců. Jak velká bude částka při výplatě penzijního pojištění, záleží především na výši částky, kterou pravidelně vkládá jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec, ale rovněž v neposlední řadě, jak velký příjem si dokáží fondy sami vyprodukovat. K tomu jsou určení poradci, kteří investují prostředky do různých fondů nebo akcií. Mnohé společnosti mají už dopředu stanovený poměr finančních částek, které vloží zaměstnanci, když zároveň i on sám vloží určenou částku.

V dnešní době se dá říct, že penzijní systém je jeden z nejčastějších zaměstnaneckých odměn a ukazuje na prestižní a produktivní společnost.

Ve společnosti XY se penzijní systém rovněž plně využívá. Zaměstnanec má možnost si vybrat ze dvou variant, které mu společnost nabízí. Při pravidelné měsíční srážce ze mzdy ve výši 500 Kč zaměstnavatel přispěje částkou 166 Kč. Druhá varianta nabízí zaměstnanci při srážce ze mzdy ve výši 250 Kč, příspěvek ve výši 83 Kč. I když poměr, který je určen pro vklad zaměstnance v porovnání s vkladem zaměstnavatele je oproti konkurenčním společnostem a podnikům velice podprůměrný, je ze strany zaměstnanců hojně využíváný.

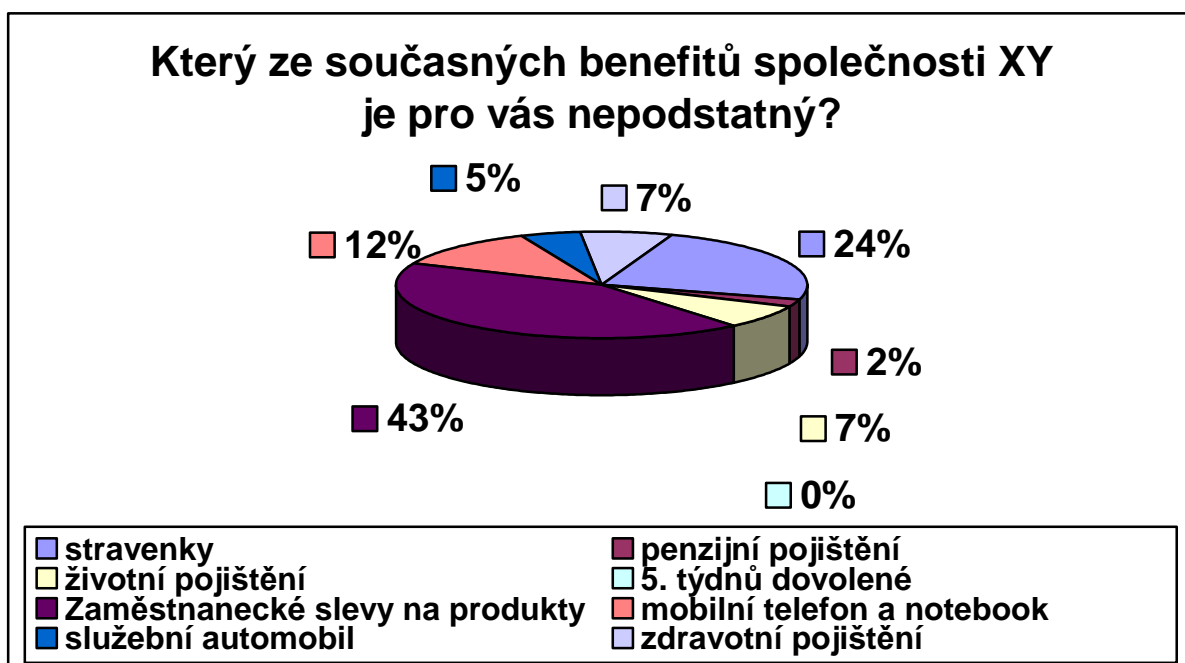
..

### 4.5.3 Finanční výpomoc

Finanční výpomoc poskytují společnosti zaměstnancům nejčastěji ve formě různých bezúročných půjček, popřípadě půjček s minimálním nebo z velice zvýhodněným úrokem, při stěhování zaměstnance do místa pracoviště, ve kterém bude působit, ale nejčastěji je to poskytování různých slev na výrobky nebo služby, které sami produkují nebo poskytují. Poslední způsob finanční výpomoci je nejčastější. Je to i z toho důvodu, že tento způsob je pro společnosti nejvíce dostupný, administrativně nenáročný a nejlevnější.

Rovněž i společnost XY nabízí pro své zaměstnance tuto možnost. Zaměstnanci mají pro všechny pojišťovací produkty, které společnost nabízí, nastavenou určitou zvýhodněnou zaměstnaneckou slevu, kterou mohou využít. Jedná se například o nejčastěji využívanou slevu na povinné ručení či pojištění domácnosti. Je nutno třeba poznamenat, že je možné tyto slevy v určitém omezení použít i pro své rodinné příslušníky. Tyto slevy jsou ve velice velké míře, téměř všemi zaměstnanci plně využívány.

Graf č. 4.11 Nepodstatný benefit z aktuální nabídky společnosti XY



Ovšem dle výsledků průzkumu 43% zaměstnanců uvedlo na otázku č. 3, že právě zaměstnanecké slevy na produkty jsou pro ně ze všech současných benefitů společnosti, ty nejméně podstatné.

#### **4.5.4 Stravování**

Tuto formu odměny využívají především velké společnosti. Tato otázka se řeší celozávodním stravováním, kde všichni zaměstnanci mají možnost buď zdarma nebo za menší částku využít závodní jídelnu. Kde tato možnost není možná, využívá se stravenek. Tyto stravenky nabízí společnosti zaměstnancům v různých hodnotách. Výše těchto hodnot určuje samozřejmě management společností a její částka svým způsobem ukazuje sílu společnosti. Stejně jako u stravování samotného, jsou varianty kdy tyto stravenky dostává zaměstnanec v plné výši zcela zdarma, nebo doplácí určitou část, která mu je stržena ze mzdy.

Tuto možnost můžou využít všichni zaměstnanci společnosti XY. Rozdíl je pouze v tom, že zaměstnanci, kteří pracují na pražské centrále, využívají služeb podnikové jídelny, kdežto zaměstnanci, kteří pracují mimo centrálu dostávají stravenky. Pro upřesnění dodávám, že zaměstnanci se podílejí 45% z hodnoty obědu, případně stravenky.

#### **4.5.5 Osobní jistoty**

Tento systém odměňování se opět řadí do jednoho z nejčastěji používaných a také nejžádanějších. Pracovníkovi jsou nabízeny výhody, ve formě zdravotního, nemocenského, úrazového nebo životního pojištění. Tyto výhody posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny. Zaměstnavatel například přispívá zaměstnanci pravidelnou měsíční částkou na životní pojištění, pokud i ten si pravidelně na daný účet vkládá určitý finanční obnos. Je to velice obdobný systém jako u penzijního systému. Pracovník, tak má po dosažení určité věkové hranice, jistotu finančního obnosu, který může libovolně využít. Stejná je varianta u úrazového pojištění, kde zaměstnavatel platí převážně plnou částku a zaměstnanec tak má jistotu, že při úrazu dostane kompenzaci ve finanční podobě. Zdravotní systém je využíván především ve velkých společnostech, které mají domluvená zdravotnická zařízení,

kde pravidelně pracovníci docházejí na vyšetření. Je to z obou stran velice výhodné. Zaměstnanec má relativní jistotu zdraví, popřípadě ví, že je pod pravidelnou zdravotní kontrolou a zaměstnavatel tímto předchází k případným nemocenským a dlouhodobějším absencím pracovníku, které jsou často způsobené právě velice nedbalým přístupem k návštěvám u lékařů.

Ve společnosti je to zřejmě jedna z nejlépe propracovaných odměn a celkové odměňování zaměstnanců je převážně založeno právě na ní. Je to určitě způsobeno i tím, že společnost v podstatě nabízí buď přímo stejné produkty nebo velice podobné. U životního pojištění přispívá pravidelně každý měsíc určitou částkou zaměstnanci, který ale také musí každý měsíc na stejný účet vkládat danou částku. Úrazové pojištění má každý zaměstnanec sjednáno automaticky už při podepsání pracovní smlouvy, kde jsou už předem stanoveny částky a limity, na které je zaměstnanec pojištěn. Tyto částky a limity se žádným způsobem neliší mezi určitými pracovními místy nebo pozicemi.

Společnost posílá pravidelně každý rok své zaměstnance na lékařské vyšetření. Tomu se musí každý pracovník podrobit, ale i přes nutnost lékařského vyšetření, je tento příkaz brán velice pozitivně z již zmiňovaných důvodů. Dále pak má každý zaměstnanec k dispozici možnost k nadstandardnímu vyšetření u téměř všech typů specialistů. Tuto možnost má možnost pracovník využít pravidelně jednou ročně. A i zde je tato možnost ze strany zaměstnanců využívána v hojné míře.

#### **4.5.6 Podnikové automobily a pohonné hmoty**

V dnešní době je služební automobil, samozřejmě pokud je nutný k vykonávání práce, brán jako samozřejmost a nikdo už to nevnímá jako určitý zaměstnanecký benefit nebo výhodu. Společnost dává osobní automobil v hodně případech i k soukromým účelům, což je určitě pro zaměstnance velká výhoda, protože nemusí řešit otázku vlastního vozidla.

Každá společnost má ale jinak vyřešený způsob pohonných hmot. Některé společnosti dávají svým zaměstnancům platební karty, kterou slouží k pokrytí nákladů pohonných hmot a ostatních nákladů, které jsou spjaté s provozem vozidla. Zaměstnanec tak neplatí ani cesty k soukromým účelům. Jiné společnosti mají ve svých vozidlech instalovány systémy GPS, které nahrávají a mapují všechny cesty



vozidla a každý měsíc dochází k vyúčtování soukromých jízd zaměstnance. Menší společnosti řeší tuto skutečnost pouze knihou jízd.

V sekci makléřských služeb ve společnosti XY mají všichni pracovníci k dispozici služební automobily, které rovněž mohou využít k soukromým účelům. Každý vůz má nainstalován systém GPS, který nahrává veškeré cesty, které jsou vozidlem uskutečněny. Tento systém je nastavený tak, že je možné jeho přepnutím nastavit GPS jako soukromý či služební. Na základě této informace je pak každý měsíc vypočítán počet služebních a soukromých kilometrů. Soukromé kilometry jsou pak určitým koeficientem přepočítány na koruny, které jsou posléze zaměstnanci odečteny z jeho měsíční mzdy. Každý zaměstnanec má rovněž k dispozici platební kartu, která slouží na pokrytí všech nákladů, které jsou nutné k provozu vozidla. Aby se předešlo k možnému zneužití této karty, je její měsíční limit nastavený na určitou částku, která nedovolí její přečerpání.

#### **4.5.7 Jiné odměny**

Mezi jiné odměny řadíme ty položky, které zvyšují životní úroveň. Proto se zde řadí např. mobilní telefony a notebooky.

Stejně jako u osobních automobilů, je i mobilní telefon společně s notebookem brán za samozřejmost a to v případě, pokud je nutnou součástí k vykonávání pracovní činnosti. Společnosti poskytují pracovníkům mobilní telefony a notebooky, aby ulehčili pracovní výkon, byli kdykoli k zastížení a v mnoha případech sloužili jako stěžejní nástroj k uzavírání obchodních transakcí.

V sekci makléřských služeb ve společnosti XY jsou mobilní telefony a notebooky také nedílnou součástí všech pracovníků. Obě tyto položky jsou hlavním pracovním nástrojem bez kterého by plnohodnotně nemohli vykonávat pracovní činnost.

#### **4.5.8 Nehmotné výhody**

Nehmotné odměny mají velkou výhodu protože je lze poskytovat bezprostředně po výkonu nebo úkolu např. v podobě kritiky a pochvaly. Jde o širokou škálu metod, které pokrývají potřeby z oblasti, které se týkají uznání, úcty, seberealizace a mnohé dalších. Tyto metody mohou být pevnou součástí osobitého manažerského stylu

nebo specifickým nástrojem popsaným ve firemním motivačním programu společnosti. Motivační úspěch nepeněžních odměn závisí ve velké míře na vzájemném propojení s odměnami peněžními. Velice důležitá je rovněž emoční inteligence podnikových manažerů a jejich schopnosti vytknout podřízeným chyby a porovnávat je se špatnými výsledky jejich práce nebo vyzdvihnout, co udělali dobře a jak tím vším přispěli pro sebe, své kolegy a podnik. Nehmotné odměny vedou k sebemotivaci zaměstnanců tím, že jsou zdrojem podnětů k sebeuvědomění, které je potřebné k sebeovládání a osobní odpovědnosti. Sebemotivace působí, narozdíl od peněz, dlouhodobě.

Tato odměna se ve společnosti XY maximálně využívá a je v plné míře využívána ředitelem sekce makléřských služeb.

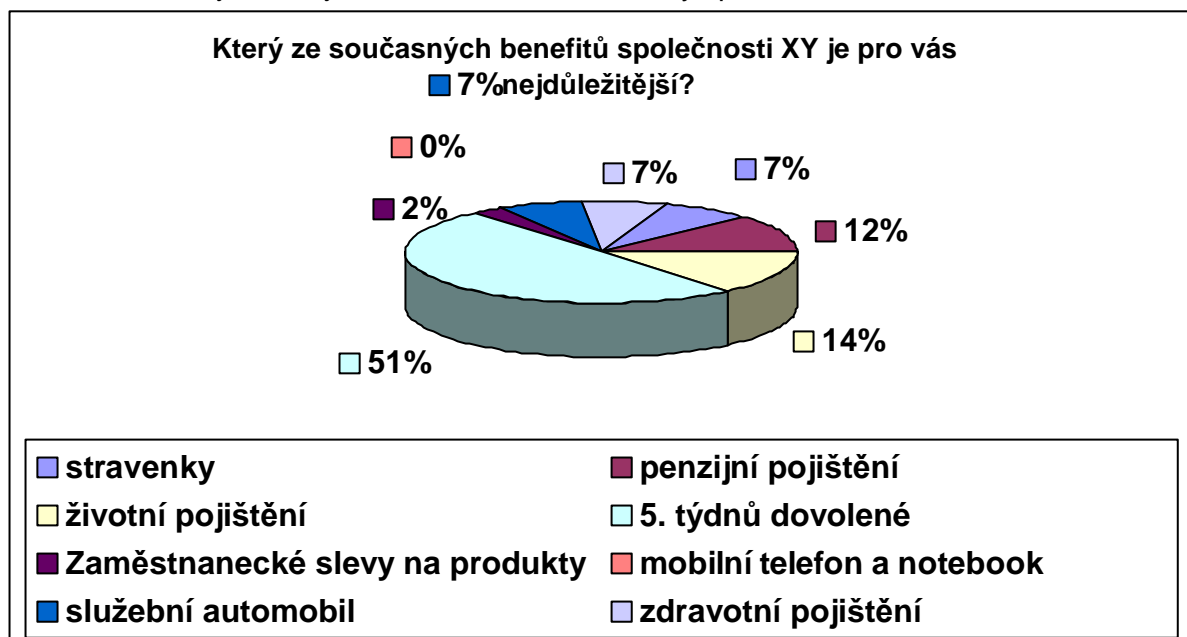
#### **4.5.9 Osobní potřeby**

Do této kategorie, jak již jsem uvedl v jedné z předešlých kapitol, řadíme různé formy dovolených jako je například dovolená na zotavenou. Dále pak poskytnutí rekreačního zařízení pro zaměstnance, možnost návštěv kulturních akcí apod. Prostě všechna oprávnění, která jsou určitým uznáním vztahu mezi zaměstnavatelem a samotným pracovníkem. Tyto odměny společnosti nejčastěji poskytují jako prémii navíc k platu či mzdě.

Všichni zaměstnanci společnosti XY mají k dispozici 5. týdnů dovolené na zotavenou. Možnosti návštěv kulturních akcí společnost XY svým zaměstnancům nenabízí.

Jak uvádí graf 4.12, právě 5. týdnů dovolené je pro zaměstnance společnosti XY nejdůležitějším benefitem. Uvedlo to 51% zaměstnanců. Naopak bez mobilního telefonu a notebooku by se obešli všichni pracovníci sekce makléřských služeb. Na tuto problematiku se ptá v dotazníku otázka číslo 2.

Graf č. 4.12 Nejdůležitější benefit z aktuální nabídky společnosti XY



## 5. Návrhy a doporučení

Společnost XY působí na českém trhu přes 15 let a za tu dobu si osvojila řadu metod a technik v systému odměňování svých zaměstnanců, kteří pracují v sekci makléřských služeb.

Pro zjištění konkrétních informací jsem vytvořil dotazník s devíti konkrétními otázkami zaměřujícími se převážně na způsoby odměňování, který jsem rozeslal všem zaměstnancům z vybraného odvětví. Na otázky z dotazníku odpovědělo 42 zaměstnanců společnosti XY, kteří pracují na stejné pracovní pozici v sekci makléřských služeb.

V procesu odměňování pracovníků firma postupuje tak, že každému zaměstnanci je určen mzdový tarif (viz. Graf č. 4.3), který je fixní a k němu se přičítají variabilní složka č.1 a variabilní složka č.2 (viz. Graf č. 4.4 a Graf č. 4.5). Mzdový tarif je určen a stanoven ředitelem sekce makléřských služeb, který zároveň musí odsouhlasit představenstvo společnosti.

Společnost aby si udržela a zároveň přilákala nové zaměstnance se na veřejnosti prezentuje jako stabilní firma se zahraničním kapitálem a nabízí jistotu práce se spousty benefitů, mezi které řadíme pět týdnů dovolené, stravenky, firemní vzdělávání, jako jsou např. jazykové kurzy. Dále pak penzijní a životní pojištění a zaměstnanecké slevy na produkty. V součtu společnost nabízí řadu odměn, ovšem v současné době na českém trhu existuje řada firem, které nabízejí obdobné nebo stejné benefity, pro přilákání nebo udržení zaměstnanců. Je pravdou, že peníze pracovní výkon ovlivňují v největší míře, ale jakmile dosáhne osoba určité úrovně uspokojení, začíná preferovat i jiné hodnoty. Společnost XY by mohla zavést Cafeteria systém (viz. Graf č. 4.10), což je flexibilní systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Hlavní výhodou tohoto systému je jeho flexibilita, to znamená, že je prováděna průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců, například na základě ankety nebo dotazníků.

Kombinovaný systém odměňování zaměstnanců v podobě fixního platu a dvou variabilních složek je velmi výhodná pro správnou motivaci zaměstnanců. Bohužel jak vyplývá z dotazníků (viz. Graf č.4.7), roční plán, který je každoročně každému zaměstnanci v sekci makléřských služeb stanovený, se pro většinu jeví jako nedosažitelný, což má za následek spíše jejich demotivaci. Proto bych doporučil více

promyslet a stanovit roční plány zaměstnanců tak, aby i oni sami věděli, že je splnitelný.

Rovněž u variabilní složky číslo dvě je stejný problém. Pro většinu zaměstnanců je nereálné, splnit objem produkce ve stanovených sumách (viz. Graf č. 4.8). Proto opět doporučuji určit výši těchto složek takovou, aby byla z pohledu pracovníku dosažitelnější a tím působila více motivačně.

Určitě stojí zvážit zavedení do společnosti hodně populární sick days, které by opět pracovníci, jak vyplívá z grafu, ocenili a umožnili by tak zaměstnancům nečerpat dny určené k dovolené k uzdravení.

Neznám bohužel přesnou strategii společnosti. Přesto ale tvrdím, že ikdyž pracovníci v sekci makléřských služeb mají rok od roku nastavený vyšší plán produkce, který se pravidelně z větší části daří plnit, nevidím důvod, proč by se zmiňované odměny i přes určité navýšení nákladů na jejich vyplácení nemohly zavést. Dle mého názoru by zapůsobily motivačně a produkce plnění plánu by určitě měla vzrůstající tendenci v kratším časovém úseku, než je tomu v současné době.

Tento výsledek budu prezentovat všem zaměstnancům makléřských služeb a v nejbližší době i vedení společnosti, kde zároveň doporučím, aby podobné porovnání bylo provedeno i na ostatních pracovních pozicích ve společnosti.

## **Závěr**

Motivační systém odměňování zaměstnanců je velice důležitý proces, který je časově náročný a trvá několik let, než se společnosti podaří nalézt systém, se kterým by se vedení alespoň z části ztotožnilo. Je to nelehký úkol, se kterým se společnosti musí vypořádat.

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit stávající stav v oblasti systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY a porovnat je se všeobecnými zásadami. A na základě takto získaných informací navrhnout možná zlepšení či doporučení pro tento proces.

V teoretické části jsem se zabýval detailním popisem a chováním systému odměňování, které jsem ve druhé části na základě získaných údajů a informací z dotazníku, aplikoval na mnou zvolený podnik.

Ze zjištěných poznatků mohu konstatovat, že společnost XY je stabilní, dynamicky se rozvíjející firma. Co se týče systému odměňování zaměstnanců mohu usoudit, že jej má společnost nastavené v porovnání s trhem na průměrné a porovnatelné úrovni. Bylo by ovšem dobré určité části systému odměňování zrušit, některé aktualizovat a jiné vhodně doplnit o nové formy odměny.

V oblastech, ve kterých jsem našel nedostatky, jsem se snažil navrhnout možná řešení. Naopak v případech, kdy byla zjištěna ze strany zaměstnanců maximální spokojenost, jsem navrhl, aby s tímto systémem odměňování bylo nadále pokračováno nebo aby bylo aktualizováno. Jsem přesvědčen, že mnou navrhované řešení a doporučení, mohou vést firmu ještě k lepším výsledkům v tomto odvětví a domnívám se tedy, že cíl mé bakalářské práce jsem splnil.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3, 800 s.
2. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4, 162 s.
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, 800s
4. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
5. COLLINS, D., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E., KLEIBL, J., URBAN, J., NĚMEC, O. Personální řízení 1. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8, 218 s.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

č.	číslo
apod.	a podobně
tj.	„to je“ či „to jsou“
tzn.	„to znamená“
tzv.	„tak zvané“
atd.	a tak dále
např.	například



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci

- k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kubelíkova 10,

736 01 Havířov – Podlesí

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1</b>	Dotazník
<b>Příloha č. 2</b>	Tabulka č.4.3 Základní mzdové tarify sekce makléřských služeb
	Tabulka č. 4.5 Systém Offensive +24
	Tabulka č. 4.6 Systém Offensive + 24

## Příloha č. 1

### Dotazník pro zaměstnance společnosti XY **DOTAZNÍK**

Dovolte mi, abych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit ke zpracování mé bakalářské práce a zároveň jeho výsledek bude předán vedení společnosti se žádostí k vyjádření. Tento dotazník je anonymní.

#### **1. Je vám srozumitelný systém odměňování, který je ve společnosti XY ?**

- a) ano    b) částečně    c) ne

#### **2. Který benefit z níže uvedených je pro Vás nejdůležitější ? ( zaškrtněte pouze jednu odpověď )**

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| a) 5 týdnů dovolené                | f) životní pojištění          |
| b) stravenky                       | g) služební automobil         |
| c) příspěvek na vzdělání           | h) penzijní pojištění         |
| d) zaměstnanecké slevy na produkty | i) mobilní telefon a notebook |
| e) zdravotní vyšetření             |                               |

#### **3. Který benefit z níže uvedených je pro Vás nejméně podstatný ? ( zaškrtněte pouze jednu odpověď )**

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| a) 5 týdnů dovolené                | f) životní pojištění          |
| b) stravenky                       | g) služební automobil         |
| c) příspěvek na vzdělání           | h) penzijní pojištění         |
| d) zaměstnanecké slevy na produkty | i) mobilní telefon a notebook |
| e) zdravotní vyšetření             |                               |

#### **4. Který benefit v nabídce společnosti XY nejvíce postrádáte?**

.....

#### **5. Je pro vás stanovený plán produkce plnění dosažitelný?**

- a) ano    b) spíše ano    c) ne    d) spíše ne

#### **6. Která variabilní složka Vaší mzdy je pro vás dosažitelnější?**

- a) žádná    b) obě    c) var. složka č.1    d) var.s ložka č.2

**7. Cítíte se dostatečně finančně ohodnoceni v porovnání se stejnou pozicí na českém trhu práce?**

a) ano      b) spíše ano      c) ne      d) spíše ne

**8. Kolik let působíte v pojišťovnictví na této nebo podobné pozici?**

a) 1 – 3 let      b) 4 – 6 let      c) 7 –10 let      d) 10 a více

**9. Pohlaví**

a) Muž      b) Žena

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplněním tohoto dotazníku. Radim Waliczko

## Příloha č. 2

Tabulka č.4.3 Základní mzdové tarify sekce makléřských služeb

Základní mzdový tarif je ve sloupci ( výplata 80+50 )

FIX	40%					
variabil 1	30%	superprovize dle plnění plánu nové produkce				
variabil 2	30%	Offensive +24, resp. plnění individuálního plánu				
fix	garant (50+50)	výplata (80+50)	reál (90+50)	100% (100+100)	min. (50+50)	max. (150+200)
10 000 Kč	17 500 Kč	19 750 Kč	20 500 Kč	25 000 Kč	17 500 Kč	36 250 Kč
11 000 Kč	19 250 Kč	21 725 Kč	22 550 Kč	27 500 Kč	19 250 Kč	39 875 Kč
12 000 Kč	21 000 Kč	23 700 Kč	24 600 Kč	30 000 Kč	21 000 Kč	43 500 Kč
13 000 Kč	22 750 Kč	25 675 Kč	26 650 Kč	32 500 Kč	22 750 Kč	47 125 Kč
14 000 Kč	24 500 Kč	27 650 Kč	28 700 Kč	35 000 Kč	24 500 Kč	50 750 Kč
15 000 Kč	26 250 Kč	29 625 Kč	30 750 Kč	37 500 Kč	26 250 Kč	54 375 Kč
16 000 Kč	28 000 Kč	31 600 Kč	32 800 Kč	40 000 Kč	28 000 Kč	58 000 Kč
17 000 Kč	29 750 Kč	33 575 Kč	34 850 Kč	42 500 Kč	29 750 Kč	61 625 Kč
18 000 Kč	31 500 Kč	35 550 Kč	36 900 Kč	45 000 Kč	31 500 Kč	65 250 Kč
19 000 Kč	33 250 Kč	37 525 Kč	38 950 Kč	47 500 Kč	33 250 Kč	68 875 Kč
20 000 Kč	35 000 Kč	39 500 Kč	41 000 Kč	50 000 Kč	35 000 Kč	72 500 Kč
21 000 Kč	36 750 Kč	41 475 Kč	43 050 Kč	52 500 Kč	36 750 Kč	76 125 Kč
22 000 Kč	38 500 Kč	43 450 Kč	45 100 Kč	55 000 Kč	38 500 Kč	79 750 Kč
23 000 Kč	40 250 Kč	45 425 Kč	47 150 Kč	57 500 Kč	40 250 Kč	83 375 Kč
24 000 Kč	42 000 Kč	47 400 Kč	49 200 Kč	60 000 Kč	42 000 Kč	87 000 Kč
25 000 Kč	43 750 Kč	49 375 Kč	51 250 Kč	62 500 Kč	43 750 Kč	90 625 Kč
26 000 Kč	45 500 Kč	51 350 Kč	53 300 Kč	65 000 Kč	45 500 Kč	94 250 Kč
27 000 Kč	47 250 Kč	53 325 Kč	55 350 Kč	67 500 Kč	47 250 Kč	97 875 Kč
28 000 Kč	49 000 Kč	55 300 Kč	57 400 Kč	70 000 Kč	49 000 Kč	101 500 Kč
29 000 Kč	50 750 Kč	57 275 Kč	59 450 Kč	72 500 Kč	50 750 Kč	105 125 Kč
30 000 Kč	52 500 Kč	59 250 Kč	61 500 Kč	75 000 Kč	52 500 Kč	108 750 Kč

Tabulka č. 4.5 Systém Offensive +24, kde jsou uvedené limity plnění na jednotlivé odvětví

Průmvsl	Vozidla	Život	Úraz
200 000	250 000	10 000	12 000

Tabulka č. 4.6 Systém Offensive + 24, kde jsou uvedené limity plnění odvětví na makléře společně s procentuální odměnou.

Procenta	Počet kritérií	Poznámka
75%	24	
85%	24	z toho 4 x 2
100%	6 x 4	
150%	6 x 3 + 7 x 1	bez rozdílu odvětví
200%	6 x 2 + 7 x 2	v různých odvětvích